10人以下小团队管理手册

专为0基础管理者量身打造！

作者：[日]堀之内克彦

出版社：北京联合出版公司

读书笔记整理人：塔克

VISIT…

LANZAROTE Caliente.COM

本书目标：助你实现角色转变，团队业绩飞升，告别“夹板气”！

问题

总经理下令让销售翻番，怎样传达才能立竿见影？

下属总是抱怨工资少，主管能够为他做些什么？
团队的销售任务，主管和下属应该怎样分配？
主管需要刻意讨好下属吗？
下属的失误需要主管负责吗？
下属的不满比山高、下属工作没干劲儿、下属想要自立门户…

你

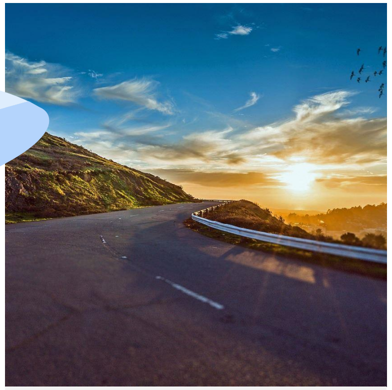
推荐理由

1. 日本企业改革、人事咨询专家20年咨询经验集大成之作
2. 专为零基础管理者和中层管理者量身打造
3. 写给奋斗在第一线的主管们的实用指南
4. 通过四行日记、性格分析等管理工具实现小团队的大作为

第1章
主管的职责是什么

第2章
主管的工作这样做

第3章
点燃下属的工作热情



第4章
主管的心胸和气魄

第5章
了解 FFS 理论
打造最强团队

序章
为用人而苦恼的小团队主管们

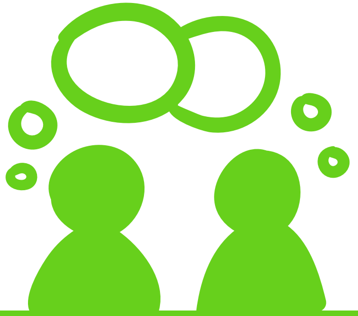
大公司VS小团队

◆ **大公司主管：**决策与判断

- 下属是否尽职，各自工作能力如何
- 组织体系或者培训制度等的调整
- 双方性格特征不重要

◆ **小团队主管：**

特殊情况在于与下属抬头不见低头见。双方的一举一动都被对方看在眼里。



下属抱怨如山高

◆ 下属对主管的评价：
工作+个人性格混为一谈，并且过度放大对方的**缺点**。

如何用人？
如何调动下属积极性？

小团队主管该怎么做

人格魅力+工作能力

值得尊敬
带领团队干出业绩

主管的职责是什么
第一章

第一章

第二章

第三章

第四章

第五章

一． 主管：通过下属实现经营者的目标的人
二． 认清自己的“职责”

主管的定义

三． 道不同，不相为谋
四． 主管不是传声筒
五． “公司的问题”，找主管的原因

如何理解这个定义

六． 领导力培训讲座1 走出低谷，迈向成功

一 主管：通过下属实现经营者的目标的人

二 认清自己的“职责”

◆ 何为主管?

通过下属实现经营者的目标的人。

◆ 理论上，主管做什么?

✓ 实现经营者的目标

✓ 统领下属

◆ 新一代，主管做什么?

✓ 必须承担一部分业务工作

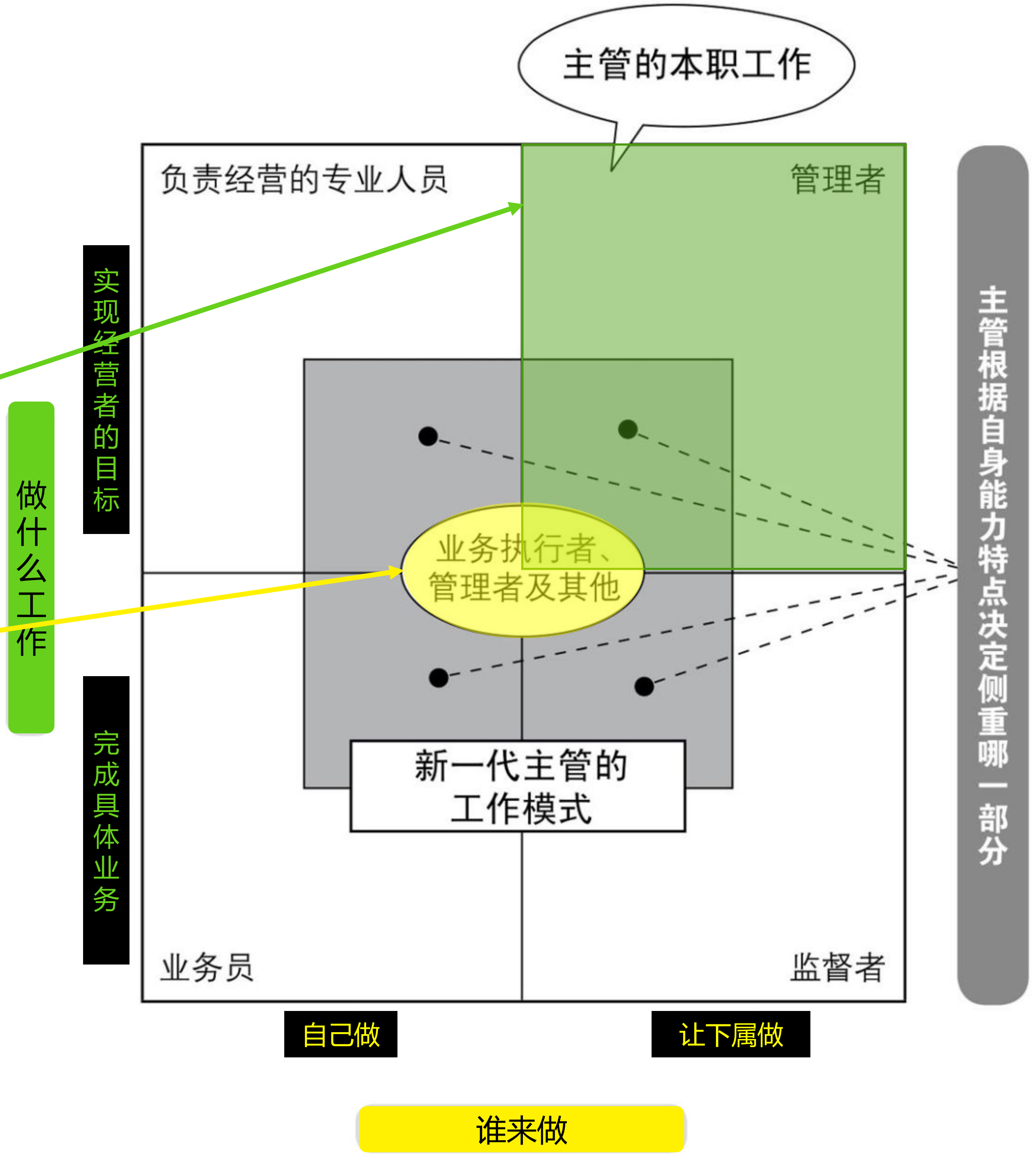
✓ 实现经营者的目标（本职）

✓ 统领下属（本职）

◆ 新一代主管的工作模式需要综合判断：

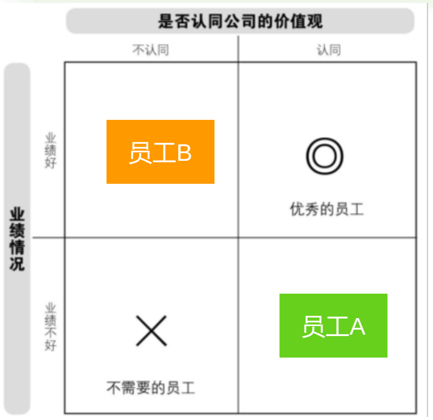
- 企业各自的不同方针
- 部门和岗位的性质
- 主管自身的性格和能力特点

主管应该**弄清楚**企业希望自己更侧重哪个角色**的职责。**



三
道不同，不相为谋

主管：
通过下属实现经营者的**目标**的人
经营者的**价值观**
公司的经营理念和方针



不认同经营者的价值观，而按照自己的价值观开展工作≈拿别人的钱随心所欲地做自己的事
对这种行为，称之为对公司的背叛也言不为过。

◆ **价值观VS业绩**
成功的经营者会剔除与自己价值观不一致的人，即使他是个人才。

× 员工B：业绩√，价值观×
能力强、影响大，所以总有一天会拖自己的后腿。

√ 员工A：业绩×，价值观√
愿意为公司做贡献，具有成长为对公司有用的人才的潜力。也可以把他调到其他部门，或许就能发挥才干。

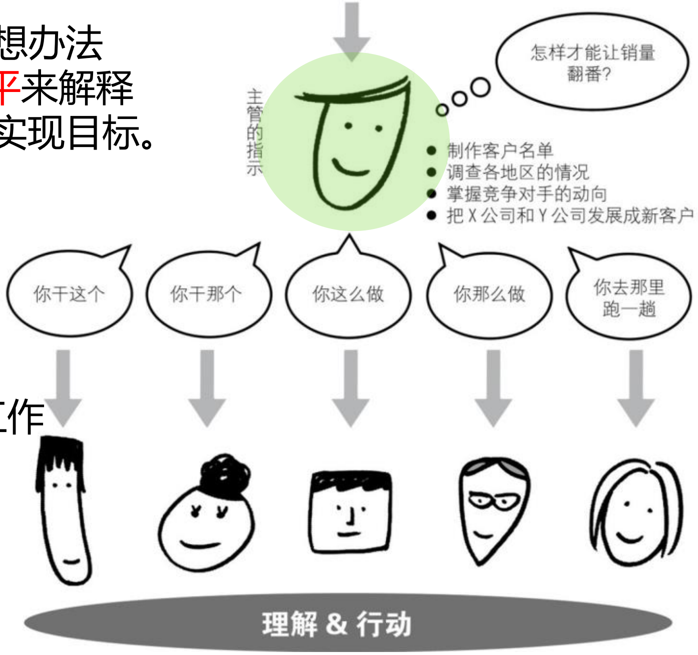
四
主管不是传声筒

问题：**总经理“这个月销售一定要翻番啊！”**

× 传声筒：直接转述，或让下属们自己想办法
√ 正确方式：根据每一名下属的能力水平来解释经营者的想法，活跃在现场，带领团队实现目标。

可采取处理方式一
1.自己思考怎样才能使销量翻番
2.列出方案
3.列出具体策略1-2-3
4.分配给下属，明确谁负责什么工作

可采取处理方式二
让优秀的下属（而不是所有下属）来设计实现销量翻番的方案



五
"公司的问题"
找主管的原因

◆ 两种类型的问题

1.结果型问题

加班过多
连续几个周末不能休息

2.原因型问题

生产效率低下

◆ 优先解决-原因型问题

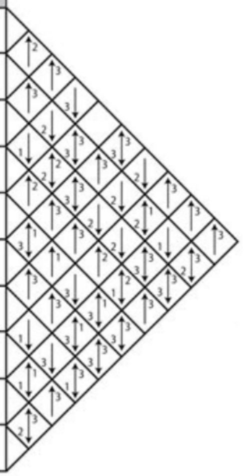
根本原因：主管管理不当

具体原因：

- 没有下达适当的指示，导致下属加班；
- 高估下属能力；
- 下达指示的方式存在问题，除了做什么，主管还要说明为什么这么做和这么做的意义，才能为下属提供工作的动力。

【因果关系分析表】
剖析某公司内部问题的根本原因

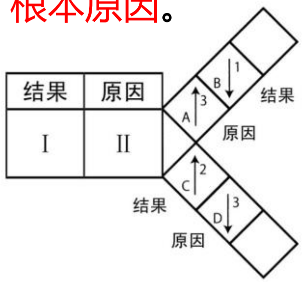
问题	结果	原因
1. 劳动时间过长，难以请假	17	8
2. 各种信息混杂在一起，有用的信息传达不到位	13	14
3. 管理者的职责划分不清晰	11	㉒
4. 不推荐其他人加入这家公司	㉑	1
5. 基层员工不了解公司的方针	11	⑲
6. 员工的流动性太大	19	⑲
7. 薪酬制度不公平	9	12
8. 很多员工不遵守时间和期限	12	10
9. 人才得不到培养	⑱	13
10. 管理者没有起到作用	14	㉗
	145	145



使用方法

1. 填写时，标上原因→结果的箭头
2. 用数值1～3表示影响程度的轻重
3. 最后加以统计。

原因栏里数值最大的问题就是引发公司诸多问题的根本原因。



（计算方法示例）

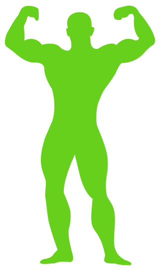
※ 用数值1～3表示影响程度的轻重

Ⅰ的数值=B+C，Ⅱ的数值=A+D

六
领导力培训讲座1
走出低谷，迈向成功

"看什么都烦"
"没有自信"
"谁也不想见"
……陷入这种情绪时该如何应对？

活在当下
知足
自己是独一无二的
休息，让时间解答



主管的工作这样做

第二章

第一章

第二章

第三章

第四章

第五章

一．　主管的四项工作
二．　工作最拼的人不适合当主管

主管如何处理业务管理VS员工管理

三．　用人要看能力和意愿
四．　每个人都要定目标
五．　“目标管理”分三种
六．　目标就是必须完成的“定额任务”

如何用各具特点的人如何分别定目标

七．　将“团队力”发挥到极致
八．　公司目标与个人目标要一致
九．　目标要随时调整
一○．眼光放长远，心态放平和

如何凝聚团队实现1+1＞2

一一．提前察觉“中间事项”，立即采取补救措施
一二．支援下属提高干劲和自信
一三．表明对下属的期待

如何让下属在过程中保持积极性

一四．评价下属要基于“事实”
一五．让下属自己汇报成绩
一六．没有下属会百分之百认同主管的评价
一七．目标制定、指导和评价的6个月周期

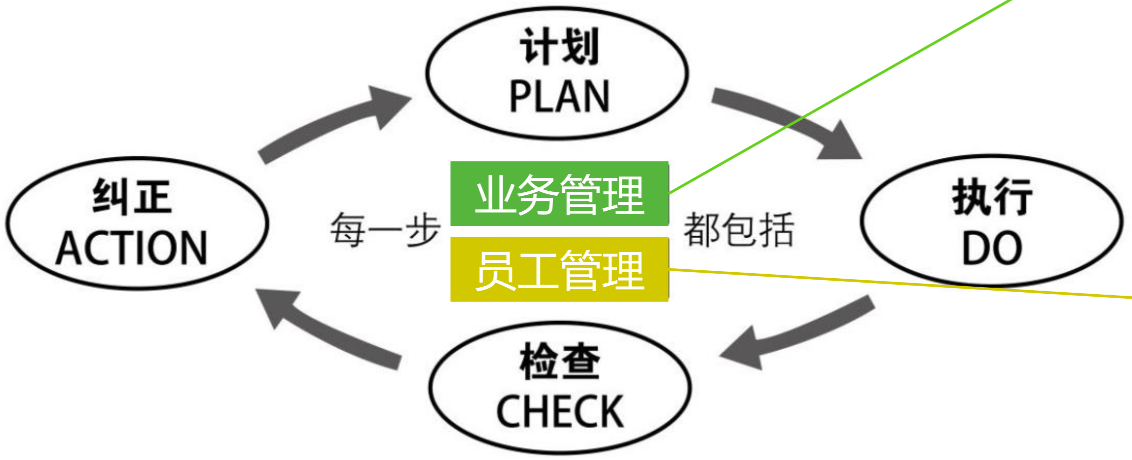
如何评价下属

一八．领导力培训讲座2 养成思考的习惯

一
主管的四项工作

◆ 以“经营者的目标”为基础推动PDCA循环。

◆ 员工管理-尤为重要，在管理员工的同时培养人才



业务管理	制定方针	制定公司的基本理念和方针
		制定部门运行的基本方针
		制定各部门的年度经营计划
		制定年度目标预算
		制定基本营销策略
		制定提升客户满意度的方针
		筹划新组织
		制定基本培训方针
		制定员工激励措施
		策划内部研讨会方案
	推进业务	目标管理及人事考核
		日常业务的推进
		业务管理的落实与改进
		维持及增进客户关系
		分析信息及制定应对措施
		推进企业环境配置
		费用管理

员工管理	掌控下属	合作公司的管理及筛选
		起草人事制度的改革建议
		增进团队合作
		下属管理
		下属激励
	协助领导	落实业务汇报
		贯彻领导者的方针
		领导者的代理工作

二
工作最拼的人不适合当主管

◆ 自己拼命干活的主管没有时间和精力去管理下属，也无法指导或者鼓励下属。

工作业绩受到肯定

得到晋升提拔

销售定额是50辆，你该卖几辆?

× 今后还要更加努力-自己卖20辆

✓ 自己1辆都没卖也没关系

◆ 主管应该做到根据每名下属的强项分配任务，确保团队完成总目标。

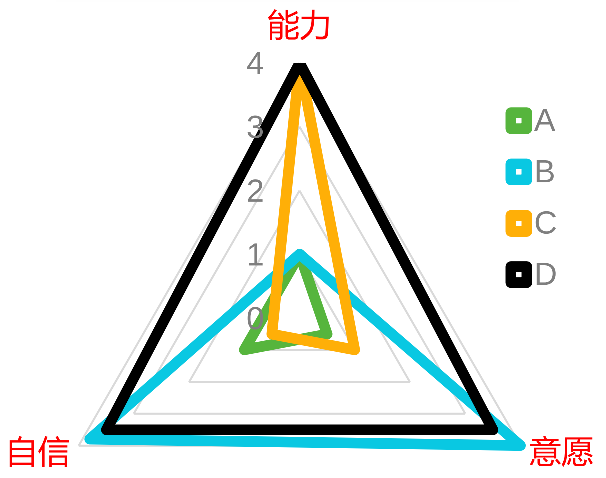
下属	主管
30 辆	× 20 辆
35 辆	15 辆
40 辆	10 辆
50 辆	✓ 0 辆

对主管的评价：

- 不适合做主管
- 不能算充分尽到了主管的职责
- 对兼做业务和管理的主管来说正合适
- 具备管理下属能力的完美主管!

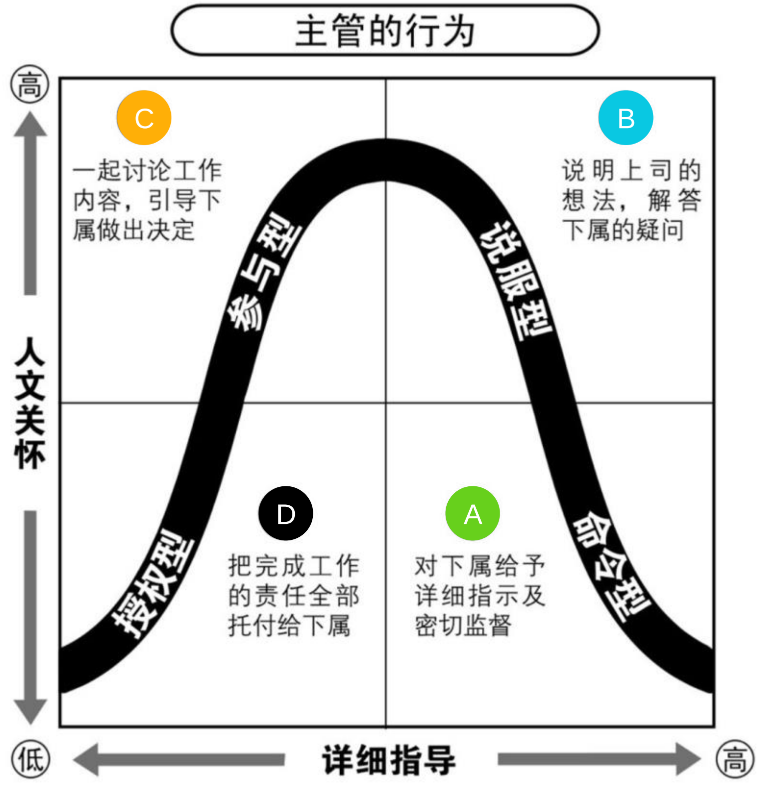
三
用人要看能力和意愿

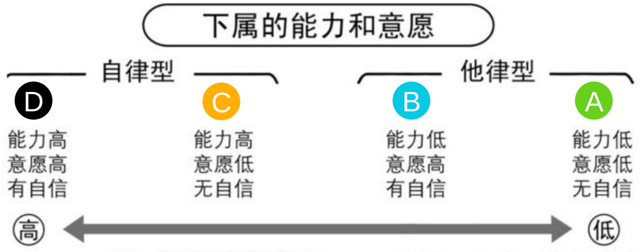
主管必须结合每名下属的能力和意愿来调整支持和指导他们的方式



下属的能力和意愿

主管的行为





来源：《组织行为管理》(Management of Organizational Behavior)
Pearson 出版，保罗・赫塞 (Paul Hersey) 等著

对D主管几乎不需要提供任何详细指导和人文关怀。对这种水平的员工，如果总是不厌其烦地去询问“进展得顺利吗”，反而会让他们产生不被信任的误解，甚至会打击他们的积极性。
对B需要给出明确细致的指示，同时还必须给予人文关怀。
对C要保证足够的人文关怀，但不需要过于详细的指示，应该尽量放手让他们自己去做。

四
每个人都要定目标

主管必须针对**每个下属的能力**制定符合他水平的**具体目标**。

主管：
通过下属实现经营者的**目标**的人

↓

经营者的**价值观**
公司的经营理念和方针

↓

整个公司的目标→**部门的目标**

✗“好，大家一起努力完成5亿日元的目标吧”

✓如果有6名下属，就必须给他们6个人分别制定具体的销售额目标

如何做?

目标管理制度
一边和下属交流一边共同设定目标，通过尊重员工的自主能动性，激发其挑战欲望，以此来提高他实现目标的意愿或者完成工作的成就感。

半强制性目标
不利于提高员工工作积极性，但遇到缺乏应有责任感的下属，可以直接分配目标，借机培养他的工作意识。

年度　　年　　月　　日　No.

部门	职位	级别	制定者	上级主管
				盖章

本阶段的重点任务与目标的制定原因					
重要程度	◎○△	◎○△	◎○△	◎○△	◎○△
目标与完成标准					
战略方针					
本人（主管）					
下属姓名 1					
下属姓名 2					
下属姓名 3					
下属姓名 4					
下属姓名 5					
下属姓名 6					
综合评价及备注					

五 “目标管理”分三种

Q1：为什么要定目标？

目标管理 原意 —— ✗ 目标本身 / ✓ 使用目标进行管理 → 意义：通过制定目标，使下属能够自发地工作

例如：
沟通型目标可以是“戒烟”等任何目标
前提：沟通目标的实现与否不与人事考核或员工评价挂钩。

Q2：如何定目标？

主管需要根据公司情况选择合适的目标类型。

1、沟通型
实现内部顺畅沟通，以日常工作完成度为中心的目标及其他目标。

2、培养能力开发型
与个人能力提升相关的目标

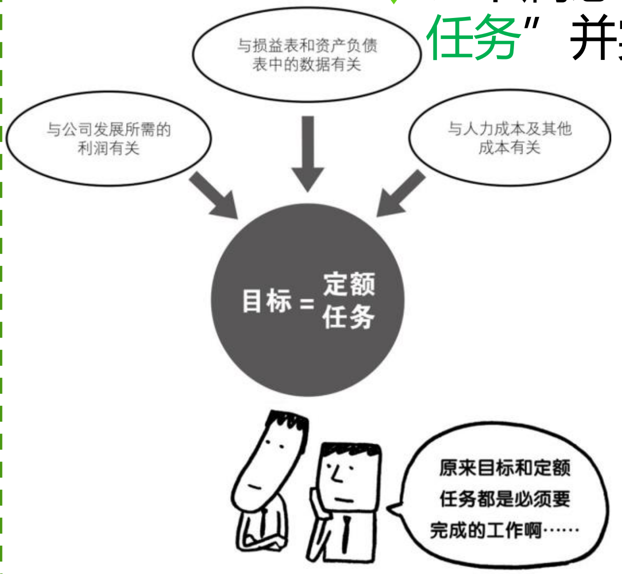
3、绩效主义实现型
将公司期待的最终结果具体化的目标

分类	沟通型目标管理	培养能力开发型目标管理	绩效主义实现型目标管理
目标内容	内容不限 业务目标	能力开发 业务目标	绩效目标
企业成熟度	发展中企业	较成熟企业	成熟企业
主要对象级别	一般职位	领导监督职位	管理职位 专业技术职位
与人事考核的关联性	仅供参考	相关	关联性强

六 目标就是必须完成的“定额任务”

Q3：定的目标一定要完成吗？

✗ 目标是一个理想状态，即使实现不了也无可厚非。
✓ 让下属意识到“目标=定额任务”并实现规定数值。

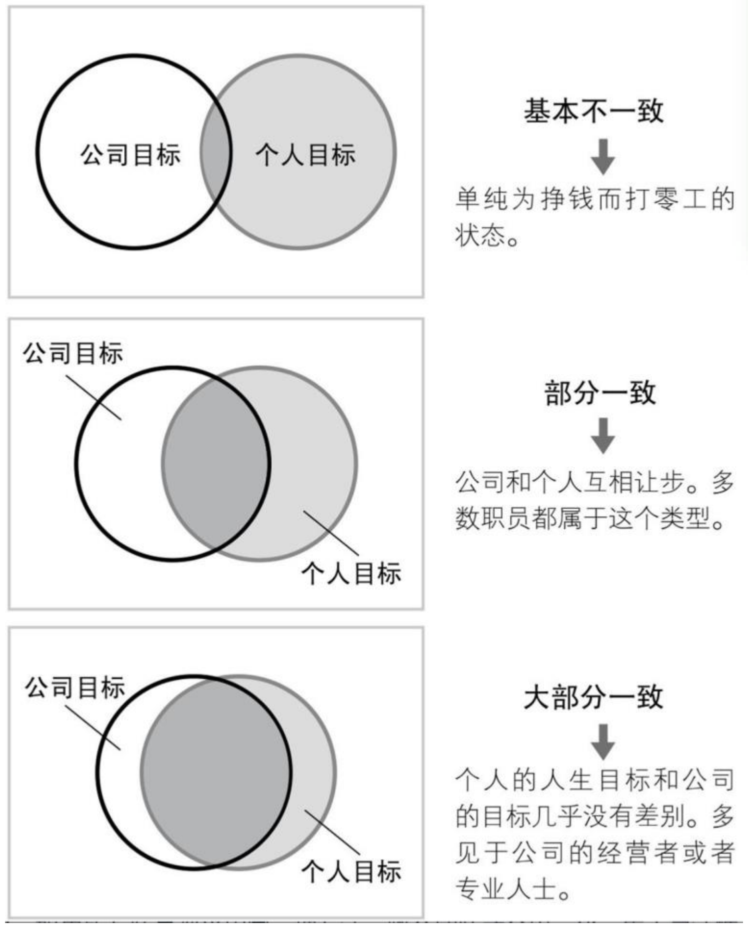


“定额任务”含义：第二次世界大战中被押送至西伯利亚的日本战俘带回日本的俄语单词，意为“一定时间内分配给个人或团体的最低标准工作量”。

七 将“团队力”发挥到极致

◆ 主管的工作:
发现谁擅长什么、不擅长什么，并据此给每名下属量身定制合适的目标和职责，实现1+1≥2。

最大限度地发挥每个成员的强项，同时避免他们的弱项给团队造成负面影响。



八 公司目标与个人目标要一致

◆ 作为主管:
必须了解下属的梦想和目标，并从团队的工作中找到适合他们的部分，以此来作为划分工作的依据。

如果大家目标都是A山，多种登山方法可以更灵活探索、分散风险。如果某人目标是B山，就无法齐心。

❌ 切断成员间的协作关系，以求激发员工之间的竞争意识。这种做法会加大员工间的距离，不仅激发不出竞争意识，搞不好还会削弱员工的工作热情。

人生就是一个选择的过程，或者选择不能完全满意的现状，或者选择充满不安的未来。

九
目标要随时调整

不用担心“朝令夕改”

环境变化 → 优先顺序变化
市场需求变化

情况变化→目标调整

◆ 主管必须当机立断
或者迅速调整方向；
或者即使无法指明新的方向，
也暂时维持工作继续向前运行。

无论怎样，主管需要在每次情况发生变化时向下属做出解释。应该让下属明白，为什么会发生这样的情况，为什么要做出这样的调整。让下属感到不安的主管无法获得他们的信任。

假如下属负责的一家大企业客户**倒闭了**，**你就需要**重新考虑这名销售人员的任务目标。当然，也别忘了再给他安排新的任务。

十
眼光放长远
心态放平和

◆ **眼光放长远**

不能只顾自己手头的工作，要站在高两级的高度，以更加广阔的视角观察下属看不到的事物，支援和管理下属。

◆ **心态放平和**

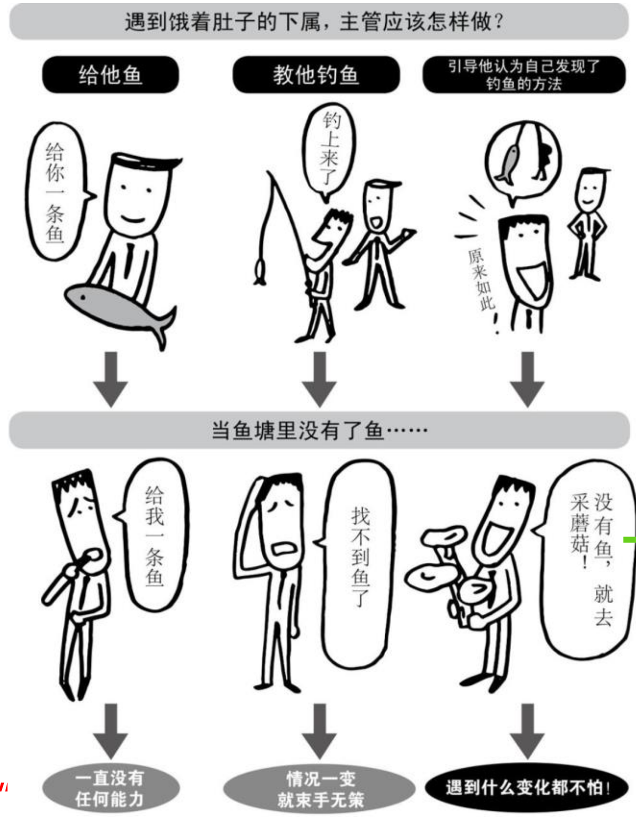
主管是否能受到尊敬是由下属来决定的。
人在受到比自己地位更优越的人的评判时，很容易感到抵触。如果沟通时总是一副居高临下的态度，下属是不会愿意在你手下工作的。

十一 提前察觉“中间事项”立即采取补救措施

中间事项：发生在原因和结果中间的不确定因素

◆ 主管职责：
时刻伸长“触角”，收集信息（公司内部、行业与社会），开阔视野，打磨自己的判断能力，预测所有可能出现的“中间事项”并迅速制定对策，指导下属。

十二 支援下属 提高干劲和自信

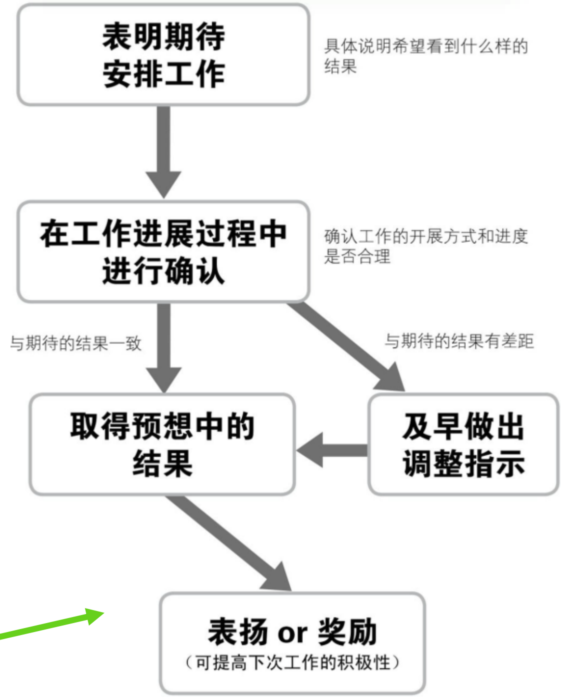


提升干劲的方法：

1.自我重要感提高，即自己在团队中的价值得到认可时。
2.自我能力感提高，即感到自己很能干时。
3.自我好感度提高，即认为别人只要了解自己就一定会喜欢上自己时。
4.自尊心得到满足，即感到凭借自己的力量使现实中的自己更接近理想中的自己时。此时，人会变得非常积极，干劲也会随之增加。

◆ 主管职责：
维护下属的自尊心，引导而不要让他感到被支援。

十三 表明对下属的期待



◆ 主管职责：
明确提出自己的期待：告诉下属“你要取得什么样的结果（大方向+具体目标）”，而不是“你要做一款畅销品（模糊无法衡量）”；
过程中给予帮助和指导：在工作进展过程中进行监督和指导，有问题及时调整。

如何评价下属

下属能否接受评价，起决定性作用的是他对主管的尊敬与信任程度。

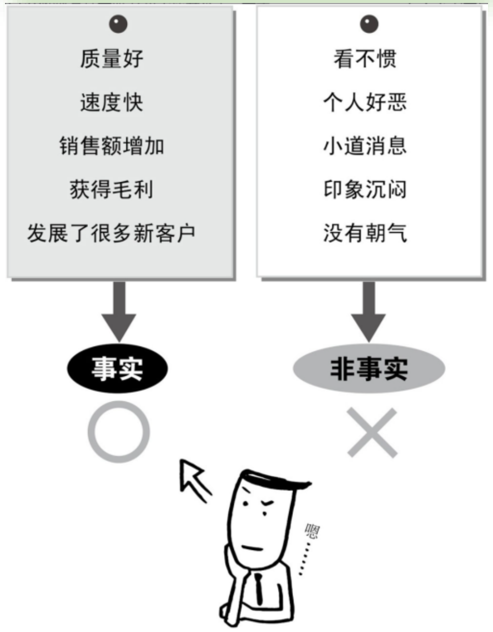
而尊重与信任感则取决于主管平日里的一言一行

◆ 主管评价时注意：

1.评价要有中间过程

那些对**工作进展**不闻不问，最后只因没有实现目标就对下属做出负面评价的主管，不仅得不到下属的信任，也会因此影响到公司对自己本人的评价。

十四 评价下属 要基于“事实”



2.评价要有事实依据

平日需要仔细观察下属的行为和态度。如果说不清**具体依据的是哪件事**，你的评价就不能算作公正的评价。

十五 让下属 自己汇报成绩

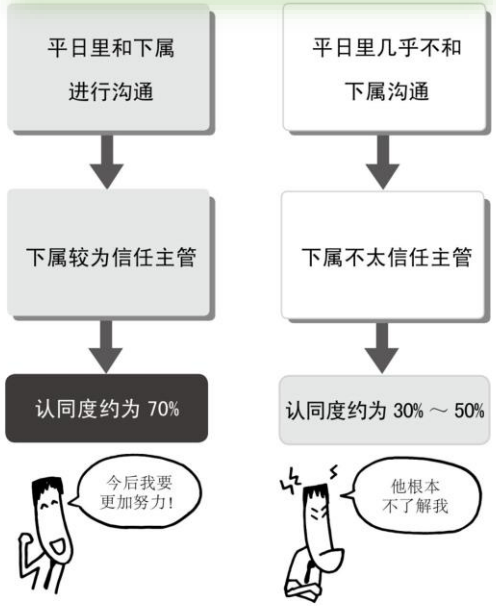
◆ 抛开羞耻感，主动听取下属的汇报。

1.主管不可能对所有人观察地面面俱到；

2.避免直接单方面做评价，获取信任；

3.让下属明白自己有责任说服领导对自己做出让人满意的评价。

十六 没有下属会100% 认同主管的评价



◆ 评价最重要的：

×让下属认同，√说服下属接受

“我的想法和领导不同，但他的想法也有一定道理。虽然无法完全认同他的观点，但我还是选择接受吧。”

十七 目标制定、指导和评价的6个月周期

（一）制定目标

1.主管填写《管理者专用目标分配表》；

2.下属依据目标填写《挑战卡》并提交；

3.主管与下属面谈，围绕部门目标和下属的个人期望，达成一致。

（二）让下属挑战目标

中期面谈。确认工作的进展情况，一旦发现问题，就要指导或者帮助下属调整路线。即使没有问题，也应该根据需要决定是否添加、调整或删减目标。

（三）给予评价

1.本人（下属）评价

2.主管评价

3.最终评价。

2012 年 9 月 7 日

＜阶段＞	＜部门＞	＜制定人＞	＜级别＞	＜上司＞
2012 年 10 月 1 日—2013 年 3 月 31 日	○○部	山田太郎	V	A 部长

＜本阶段的重点课题及目标的制定原因＞

1 完成部门预算：5.43 亿日元 ➡ 公司计划。

2 质量第一 ➡ 减少产品交付后的后续作业，将员工转移到下一个项目。减少亏损项目。

3 提高客户满意度 ➡ 提高客户的信任程度。

4 吸收新技术 ➡ 在擅长领域之外，挑战新项目，拓展技能和知识面。

重要程度（◎○△）	○	◎	◎	○
目标和实现方案	程序开发目标：参见个人栏	改善质量：符合 CSQM 活动的质量目标	提高生产效率：投入工数削减 10%	提升技术水平：参见个人栏
战略及方针	在项目研发中提升整体技能	严格按计划对设计流程进行内部评审	沿用以往项目中设计的程序	吸收新技术
山田太郎（主管：V）	完成概要设计的 50% 及制作的 15%	负责项目管理及对员工 B 的指示和指导。参与评审	收集可以沿用的信息并对员工 B 的工作做指示	进行流程管理（调整），确保在本项目中开展 JAVA 培训
员工 B（该公司工作 7 年：Ⅲ）	完成概要设计的 50% 及制作的 35%	组织评审。对员工 C 和员工 D 进行评审	收集可以沿用的信息并指导员工 C 和员工 D 的工作	向员工 C 和员工 D 培训 JAVA 编程方法
员工 C（该公司工作 3 年：Ⅱ）	完成详细设计及制作的 30%	——	在批准的加班时间内完成工作	用 JAVA 编写 5 个程序
员工 D（新人：Ⅰ）	完成制作的 20%	——	在规定的上班时间内完成工作	用 JAVA 编写 3 个程序

《管理者专用目标分配表》

- 实现部门目标是否等同于完成部门的业绩责任？
- 目标是否具有挑战性，并且同时具有可行性？
- 存在数值目标时，新开发客户的数量与规模、销售额与成本之间的关系是否清晰？
- 目标的实现程度是否要反映到评价中？
- 对于战略和方针的具体实现方式，是否有一个大致方向？
- 战略和方针中是否包括独特的新创意或者新构思？
- 下属在实际工作中是否拥有自行判断的余地？
- 从职位、能力、性格等角度来看，下属的职责分配是否存在质或量不均衡的问题？
- 制定的目标是不是空口号，责任是否落实到人？

阶段	2012 年 10 月 1 日—2013 年 3 月 31 日	部门	○○部

		目标课题（做什么）	完成标准（多少、什么程度）	完成步骤及方法（如何）
挑战目标	1	●项目开发 ●通过项目提升整体技能水平	●完成全部概要设计的 50% ●完成全部制作的 35%	●辅助上司制定概要，在理解概要的基础上进行设计 ●设计好后拿去制作
	2	●改善质量 ●符合 CSQM 活动的质量目标	●评审 12 次以上（每月 2 次） ●集成测试 BUG 率每千行代码低于 2 个	●组织评审和持续改进活动，解决存在的问题
	3	●提高生产效率 ●投入工数削减 10%	●以往项目的程序沿用率达到 10%	●收集可以沿用的信息，对员工 C 和员工 D 进行指导
	4	●提高技术水平 ●学习新技术（JAVA）	●员工 C 和员工 D 学会用 JAVA 编程序	●用样本程序进行培训

【评价标准】➡ 比重：各项合计为 100（%）

挑战性：根据个人水平衡量目标的难度是大还是中等（难度小的内容不能作为目标）

【评价】➡ S：远超预期 A：超过预期 B：和预期相同

C：有困难，但完成了工作 D：困难很大，未能完成工作

		学习课题	学习目标
能力开发目标	自我提升、研修、在职培训（OJT）	掌握管理者技能	落实团队成员管理

【个人评价】➡ +：超过预期 ±：大致和预期相同 －：未能达到预期

《挑战卡》

姓名	员工 B	级别	Ⅲ	上司	山田太郎

完成期限（到何时）	评价标准：比重（%）	评价标准：挑战性	评价（S·A·B·C·D）：本人	评价（S·A·B·C·D）：上司	评价（S·A·B·C·D）：终评
●本项目期间（—2013 年 3 月）	50	**大** 中等	B→A	B→A	A
●本项目期间（—2013 年 3 月）	10	大 **中等**	B	B	B
●本项目期间（—2013 年 3 月）	10	大 **中等**	B	B	B
●本项目期间（—2013 年 3 月）	30	大 **中等**	B	B	B
	100		综合评价		

学习手段及方法	时间安排	个人评价
参加管理者培训	本阶段内	±

《半年度自我评价表》

- 抽出足够的时间，集中精力一次性完成评价。
- 平日里仔细观察下属的工作，依据记录下来的事实做评价。
- 不要戴着有色眼镜看人，或掺杂个人好恶。
- 不要受到评价阶段以外的事实或者与评价无关的情况影响。
- 不能用对员工的整体印象做评价，评价必须精确地对应到每一项考核内容。
- 时刻站在公司的立场，明确对下属应有的期待和要求。

详细指出下属做得好与不好的地方，向下属表达自己对他今后的期待，促进员工提高工作能力。

十八
领导力培训讲座2
养成思考的习惯

怎样养成随时思考的习惯?

（一）首先要意识到思考能力的重要性。

现代社会知识更新迭代快，思考如何把收集到的知识、信息和事实组合起来进行创新则显得更为重要。
努力培养思考能力→学会逻辑思维等方法→获得解决问题和指导具体行动的思维方式。

（二）其次，在会议或日常交流等场合需要发表意见时，一定要说出自己的观点。

要想说出观点，就不得不经常思考。渐渐地，在坐车时也会下意识地想一些事情，自然而然就会养成思考的习惯。

点燃下属的工作热情

第三章

第一章

第二章

第三章

第四章

第五章

一． 为什么大家都爱打高尔夫

二． 通过倾听提升下属的工作动力

三． “通过激发竞争意识提升工作动力”的误区

四． 当下属抱怨“工资太少”时

五． 主管要谈梦想和愿景

六． 影响下属的潜意识

七． 通过记日记变成“理想中的自己”

八． 领导力培训讲座3 把金钱和时间投资给自己

一 为什么大家都爱打高尔夫

只要缺少其中任何一项，就会影响到下属的干劲。

没有目标
不知道该朝着什么方向前进。

游戏不完整
失败一次就被打上无能的烙印，不能从头再来。无法重新振作，投入新的工作。

没有反馈
没有人告诉你做得是好是坏，处在被忽视的状态。

用不到多种技能
没有人告诉你做得是好是坏，处在被忽视的状态。

决策权不下放
总是在别人的指挥下做事，无法表达自己的想法。

1 明确的目标
在游戏中可以将旗杆或标准杆数作为目标。

2 游戏的完整性
从球座到果岭必须由自己全程负责。

3 反馈
每一杆、每一洞、每半轮和每一轮结束后都可以得到反馈。

4 多种技能的应用
打球时可以根据球场环境和自身状态运用到各种技术。

5 决策
在分析当时的条件、状况及自身能力的基础上决定打法。

◆ 是什么浇灭了员工的热情？

×讲自己的励志故事
√询问下属时怎么考虑的

◆ 可能的原因：
（一）下属的个人原因：
找他好好地谈谈心。

（二）主管的原因：
改变自己。

必须解决根本的问题，否则只会浪费主管和下属的时间。

二 通过倾听提升下属的工作动力

◆ 让下属思考以下问题：

1. 我真正的愿望是什么？
2. 我对什么事感到不满？
3. 我有什么困难跨不过去？
4. 如何通过理性思考引导事情向好的方向发展？
5. 要想检验这种想法正确与否，必须掌握哪些信息？

促使员工培养起独立思考、发现问题、做出判断并且付诸行动等一系列能力。

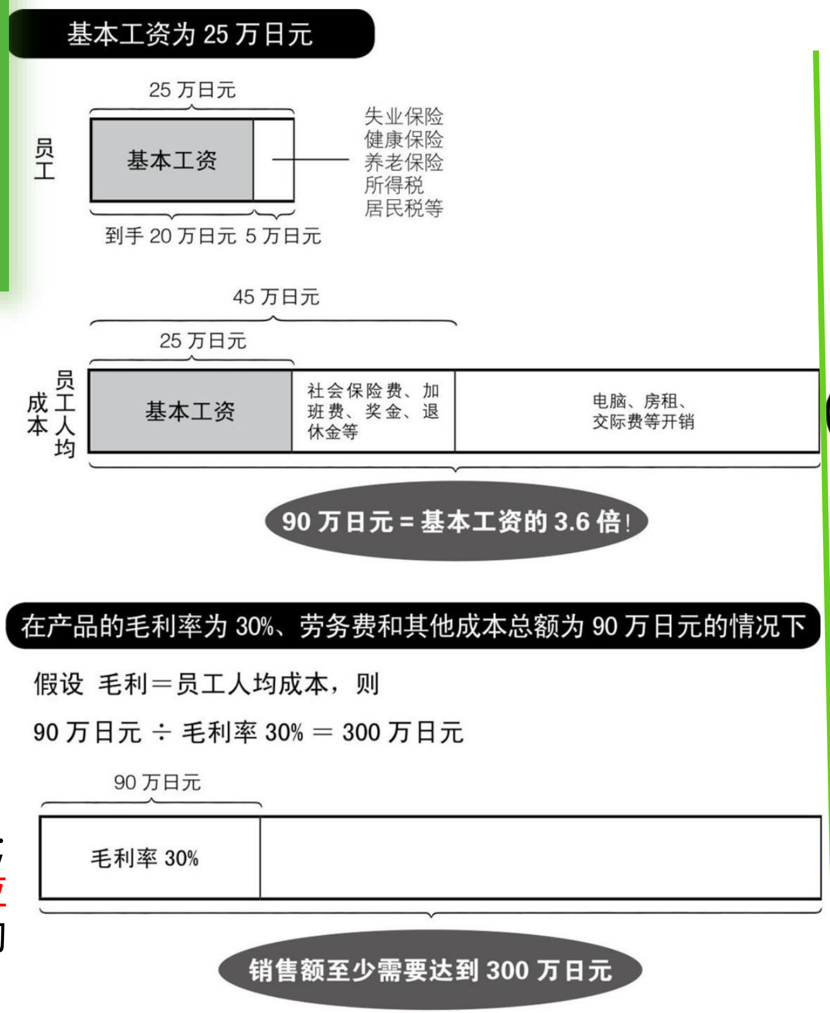
三 “通过激发竞争意识提升工作动力”的误区

大公司的人属“获胜组”，一路拼杀过来，勇于竞争。

◆ 小公司未必会有很多志向远大的员工。一味激发竞争意识反而会打击下属的工作积极性。

四
当下属抱怨“工资太少”时

“工作这么忙，为什么工资却这么低？”



◆ 作为主管，有时需要解释公司需要支付的劳务成本；让员工正确理解工资金额和应承担的责任，以此提升员工的工作积极性。

五
主管要谈梦想和愿景

“开车要靠燃料和扳手，用人要靠哲学和食物。”

食物——工资 哲学——乐趣

◆ 做主管的必须

1.激情四射，点燃下属们的激情；

2.对行业的情况和社会的整体动向有充分的理解和认识。

- 这家公司为社会做了哪些贡献？
- 进入这家公司能实现什么目标？
- 这份工作的价值又在哪里？

只有当员工感到激动和快乐时，生产力才会提高，公司才有未来。

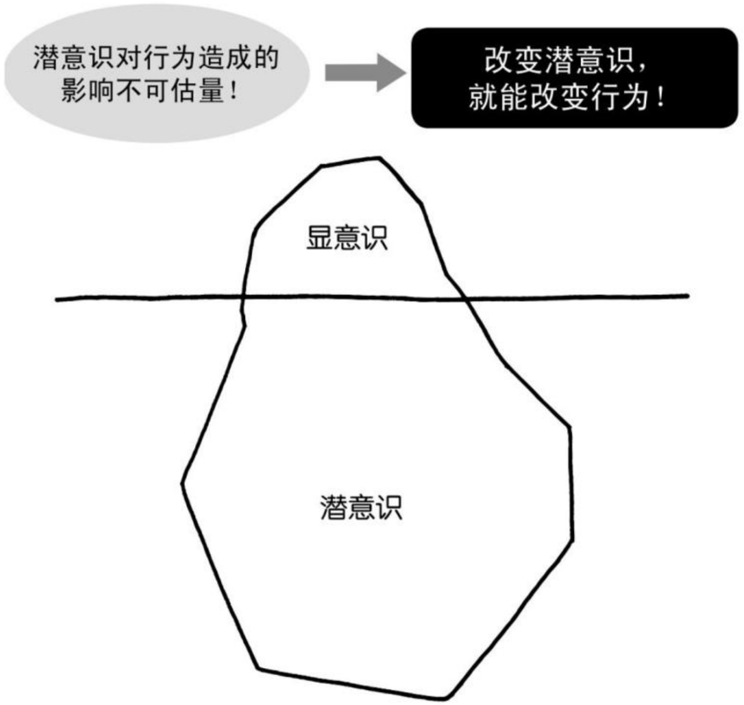
六 影响下属的潜意识

过去的失败经历
让下属失去自信

→

用【四行日记】改变潜意识，找回自信

七 通过记日记变成“理想中的自己”



◆ 【四行日记】

第一行只陈述“事实”。
不添加任何包含主观因素或者观点的内容。

第二行写从这个事实中察觉到的事。
不是纯粹的感想，而是“发现”。

第三行写从这个发现中总结出来的“教训”。
这是写给自己看的，内容要体现出自我改变的方向。

第四行用来发表“宣言”，表明自己已经成为理想中的自己。
宣言时要想象着“理想中的自己”，并体现出其个性特点。

*据说只要坚持30～50天，就能塑造出积极的潜意识。

- ○月○日

【事实】在电视上看了《下妻物语》。

【发现】年轻人有年轻人的理想。

【教训】要接受不同的价值观。

【宣言】我是一个能够接受各种价值观的人。

七个规则
1 简洁明了（避免并列句）
2 使用日常生活中经常用到的简单词汇
3 使用肯定式的表达形式
4 不用否定性的词语
5 宣言的主语是“我”
6 宣言要写成现在完成进行时
7 宣言必须以表示属性的词句结束

八
领导力培训讲座3
把金钱和时间
投资给自己

1. 挤出时间用于自我提升的

2.自我投资，如参加资格考试的培训班

你的现状是过去的结果

要想尽快达到令自己满意的状态，应该马上从力所能及的事情开始做起。

- 运用到工作当中；
- 培养专注力和坚持力的过程；
- 交到新的朋友。
- 人生没有徒劳的努力，总有一天它会直接或者间接地助你一臂之力；

"未来开支"
企业制定经营计划时，经费预算中会包括一部分叫作"未来开支"的经费。这笔开支是企业为将来所做的投资，**科研经费**就是其中的代表。科研经费所占比例越大的企业，实际中取得的业绩也越好。也就是说，着眼于未来的企业，现在也很强大。

主管的心胸和气魄

第四章

第一章

第二章

第三章

第四章

第五章

一．　首先从改变自己开始

二．　“人气主管”的必要条件

人气主管需要具备的条件

三．　教会下属做“工作能人”，而非“公司人”

四．　下属不是客户的奴隶

下属是人 不要把人当工具

五．　“责任我来负”的真正含义

六．　用人的根本是“发自真心地为下属着想”

七．　想讨下属喜欢，反倒让人退避三舍

八．　不要批评，要发火

九．　下属遇到困难时主管就要显身手

一○．怎样和女员工打交道

提升下属能力：真心为下属着想 适当表露感情

一一．了解并支持下属的人生规划

一二．告诉下属将来社会需要什么样的人才

一三．是上班族就会有不满

一四．教给下属工作与幸福的方程式

理解下属未来规划：考虑其长远发展与幸福

一五．领导力培训讲座4 练就好气质，抓住好运气

一 首先 从改变自己开始

"名人"拥有精湛的技术或手艺，并能以此为生。"独善其身"。"达人"是在自立的基础上，还能够进一步自律的人。"达"的繁体字"達"由"辶＝道路""土"和"羊＝宝物"组成，带有"走在路上并从土里寻找出宝物"的含义，饱含着对幸福的渴望。"名人"和"达人"的最大区别在于"能否发现幸福"

二 "人气主管"的必要条件

- 不要埋怨公司和下属，改变环境非常难，那就先从改变自己开始。

- 下属都愿意在什么样的主管手下工作呢？

这才是主管应该做的工作

"我们公司根本就没有什么方针。" → 那就自己制定一个

"都是因为公司的方针有问题。" → 那就把它转化成更加具体的内容

"都怪主管的管理能力太差。" → 那就……

"因为下属不听指挥。" → 那就……

×名人√达人

主管不能只顾着磨炼技术，提升自我。主管还必须严于律己，以身作则，努力让自己和下属、公司都获得幸福。

坚持信念

必须拥有一套自己在关键时刻的行事准则，即信念。在前方迷雾重重的状态下也能做出决策。

别说"这是上头的指示"

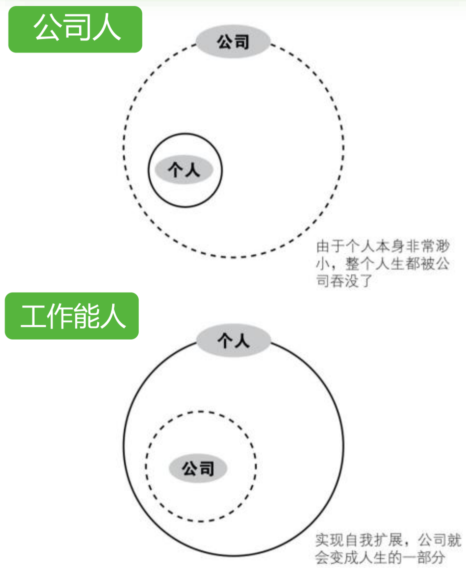
这种话一旦在下属面前说出来，就相当于放弃了主管的职责。这种发言只会让下属觉得你是一个没有任何权限、没有自己想法的主管。

主动问好

级别较低的人要主动问好→谁先看到对方谁就主动打招呼问好。微笑可以传达出"我是你的伙伴，我对你有好感"的信息。

吐槽、抱怨很简单，难的是改变公司和下属，创造出一个不再有人抱怨的工作环境。

三
教会下属做“工作能人”而非“公司人”



◆ 培养能够在工作中俯瞰全局的人。

主管要讲工作目的，即眼前的工作在整个团队中能起到什么作用，完成这项工作的意义又是什么。

四
下属不是客户的奴隶

◆ 保护那些被客户使唤得团团转的下属。

划清“分内事”和“分外事”的界限。这件事真的属于提升客户满意度的服务范畴吗？还是应该由客户方面自己负责呢？明确两者之间的界限也是“业务管理”的一项工作。

五
“责任我来负”的真正含义

◆ 辞职 ≠ 负责任

实际上辞职对公司和经营者来说却解决不了任何问题，纯粹就是一种逃避行为。

如果是自己的责任。要做好赔偿那几千万日元的损失，或者在下一个项目中创造出更多的利润的觉悟。

如果是下属想尝试新方向

× “没事儿，责任我来负。这个想法也符合我的方针，你就尽管放手去做吧。”

√ 如果真心为下属着想，就应该事先把情况汇报给自己的上司或经营者。可以这样说：“出于种种考虑，我决定让下属放手去做。如果失败了，请把责任算到我的头上。”之后就看经营者或上司如何判断了。

六
用人的根本是“发自真心地为下属着想”

七
想讨下属喜欢反倒让人退避三舍

“独当一面”具体指的是什么呢？
用一句话概括就是，如果有一天公司倒闭了，要确保下属已经具备了必需的实力，能够独立生存下去，或者找到待遇更好的工作，不至于流落街头。

你心里怎么想，下属都能感受到

一颗棋子或工具？

要真心实意地为下属着想

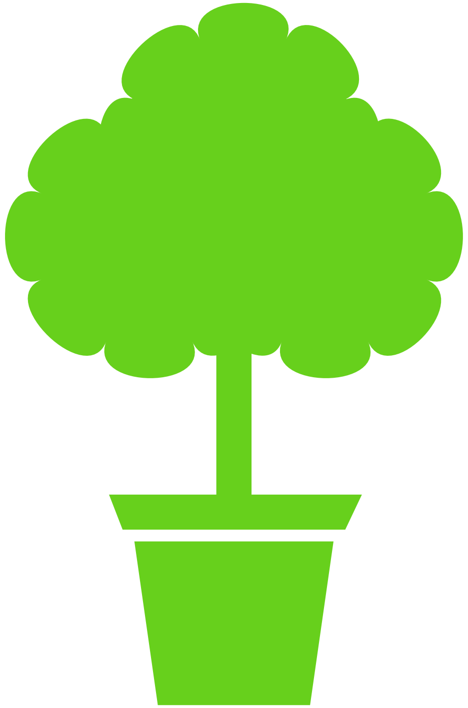
我要想办法把他培养成能够独当一面的人才！

要在3年之内把下属培养成才，需要相当严格的指导。

抱着真心培养下属的想法，哪怕严格一点，暂时被下属讨厌，总有一天他会理解你的良苦用心。
只有这样的主管才能够让下属信赖。

不愿意被下属讨厌，期望讨他们喜欢的人
既指导不了下属，也做不好管理工作。

- 指导工作时也变得不那么严格
- 心疼陷入困境的下属，把他们该做的工作揽过来自己做
- 不让下属加班，自己一个人扛着



八 不要批评要发火

◆ 人是感情动物

主管要适当运用感情。
缺乏感情互动，团队就不会产生凝聚力。

◆ 用真心对下属

但当下属明显使用了卑劣的手段，违反了公司的方针或规章，或者出现明显的消极怠工的情况时，主管该发火就发火。如果不将这种发自内心的愤怒感情传达给下属，团队做什么工作都只会半途而废。

九 下属遇到困难时主管就要显身手

◆ 下属不会忘记你的帮助

下属陷入困境时，正是主管赢得下属信任的绝佳机会。如果是平时相处得不太融洽的下属，就更应该借此良机来扭转关系。

◆ 你能真正袒护下属吗

非原则性的错误，主管要袒护下属。只要想到背后永远都有主管在做自己的坚强后盾，下属就会更加努力地创造出优异的成绩。

十 怎样和女员工打交道

◆ 非正式团体的领导是谁

女性有时会基于个人感情组建起有别于公司组织的非正式团体。
认清非正式组织的领导并与其建立起良好的关系有利于工作开展。

◆ 伸出援手，为她解忧

不论男女，下属都是有血有肉的人。在他们遇到困难时，主管都应向他们伸出援手，耐心地倾听他们的烦恼。这个基本立场是不变的。

主管绝对不能因为性别或学历而不公正地对待下属。安排工作应该着眼于他们每个人自身的特点，考虑到其能力和性格的不同。

十一 了解并支持下属的人生规划

◆ 有创业梦想的

拥有强烈的创业梦想的人，其工作的能力和动力本来也很高。
你有责任针对下属今后的规划提出合理的建议，比如眼下的工作对今后的事业会有什么帮助、要趁现在建立起哪些人脉基础等等。

◆ 想要进入高级管理层或者想当总裁的

在这种下属的眼中，主管的言行举止就是一面镜子。
主管应该让下属产生这样的想法。向下属展现出自己享受工作、精力充沛的一面，这也是培养下属的一个环节。

“现在虽然经验不足，发挥不出自己真正的实力，但只要努力工作提升自己，总有一天我也能像主管那样精力充沛地驰骋职场。到那时，我的责任会更重，但工作起来肯定也会更有意义。”

十二 告诉下属将来社会需要什么样的人才

◆ 帮下属制定职业规划

- 告诉下属当今、5年后、10年后的未来社会需要什么样的人才；
- 启发下属，让他意识到为了实现大幅度的自我提升应该学习什么、应该如何改变自己；
- 为此，主管需要先打磨自身的素质，了解社会各领域的信息。

◆ 描绘阶段性蓝图

- 引导下属明确地描绘出30～40岁、40～50岁等各个阶段的蓝图
- 自己的下属到了50多岁时，社会将会变成什么样？要想在那个社会中独当一面，眼下应学会哪些本领、付出什么行动？主管在指导下属时需要拥有这样广阔的视野。

十三
是上班族
就会有不满

◆ 大企业和中小企业都一样

只要是遵从自己的意愿，选择成为“工作自己做，风险别人背”的上班族，就请务必记住：上班族都会有不满。

要想拥有没有不满的人生，要么辞职做自由职业者，要么创业自己当老板。

◆ 创业就会伴随不安

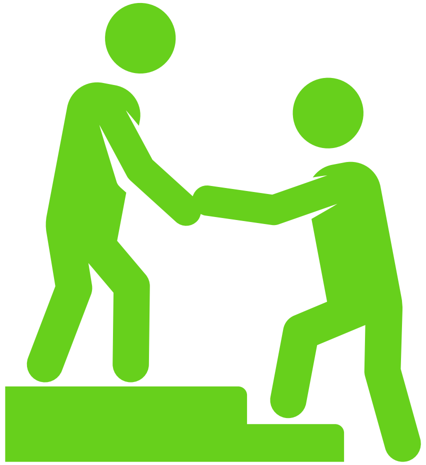
在依靠自己的体力和才智竞争的行业中

自身健康出现问题
因失误失去了客户的信任 } 丧失收入来源
如果雇用了员工，还有可能会影响到他们及他们的家庭。

独立创业的人每天都不得不与这样的不安和焦虑做伴。

	分类	项目	创建组织的创业者（经营者）	上班族
不满	事业极限	成长壮大	无限	公司
		现场应对	可由他人替代	公司
	社会影响力	影响力的大小	可以通过产品改变生活方式	公司
		影响力的形式	直接影响	公司
		社会贡献、客户满意度	大	中
	工作报酬	收入、所得	无限	小
		社会信誉	非常高	一般
		市场价值、技能的提升	大	中
		人脉	大	小
	工作满足感	快乐、自我价值、成就感	大	中
		屈辱、疏离感	内容和性质有所不同，但程度相同	
		与伙伴共享喜悦	大	中
	工作自由度	决策的自由度	大	小
		强制性指示、命令	无	大
		部门、岗位调动	因身份原因受部分限制	受组织强制
		规章（制约）	小	大
		自由程度	大	小
	工作流程	组织的梦想和个人的梦想	高度一致	不太一致
		竞争对手	同行业者	同事（同类职位的人才）
		评价者	利益相关的所有成员	上司（及同事等）
不安	附加值来源	差异来源	产品、商业模式	公司
		利益来源	组织、经验与技能	公司
		工作	（本人＋）员工	公司
	工作责任	雇佣员工的责任	大	无
		培训员工的责任	大	中
		股东施加的压力	有（或无）	无
		自负责任	大	小
	工作风险	经济上的风险	大	小
		职业经历上的风险	中	中
	对工作的投入	应对变化	改变整个组织（难）	公司（非常困难）
		精神压力	非常大	中
		自我努力	大	中
		经费负担	公司（自己）	公司
	工作资源	组织提供的援助	中	大
		资源	小	中
	需要的能力	需要的能力	构思、实践、领导能力	协调性、忍耐力、接纳力
		人格魅力	非常大	中

十四
教给下属工作
与幸福的方程式



◆ 追求“想做的事”未必就幸福

人生总有三件事：
“能做的事”
“能做的事”即擅长的事
“想做的事”即喜欢/向往的事
“该做的事”即家庭/公司/社会期望你做的事。

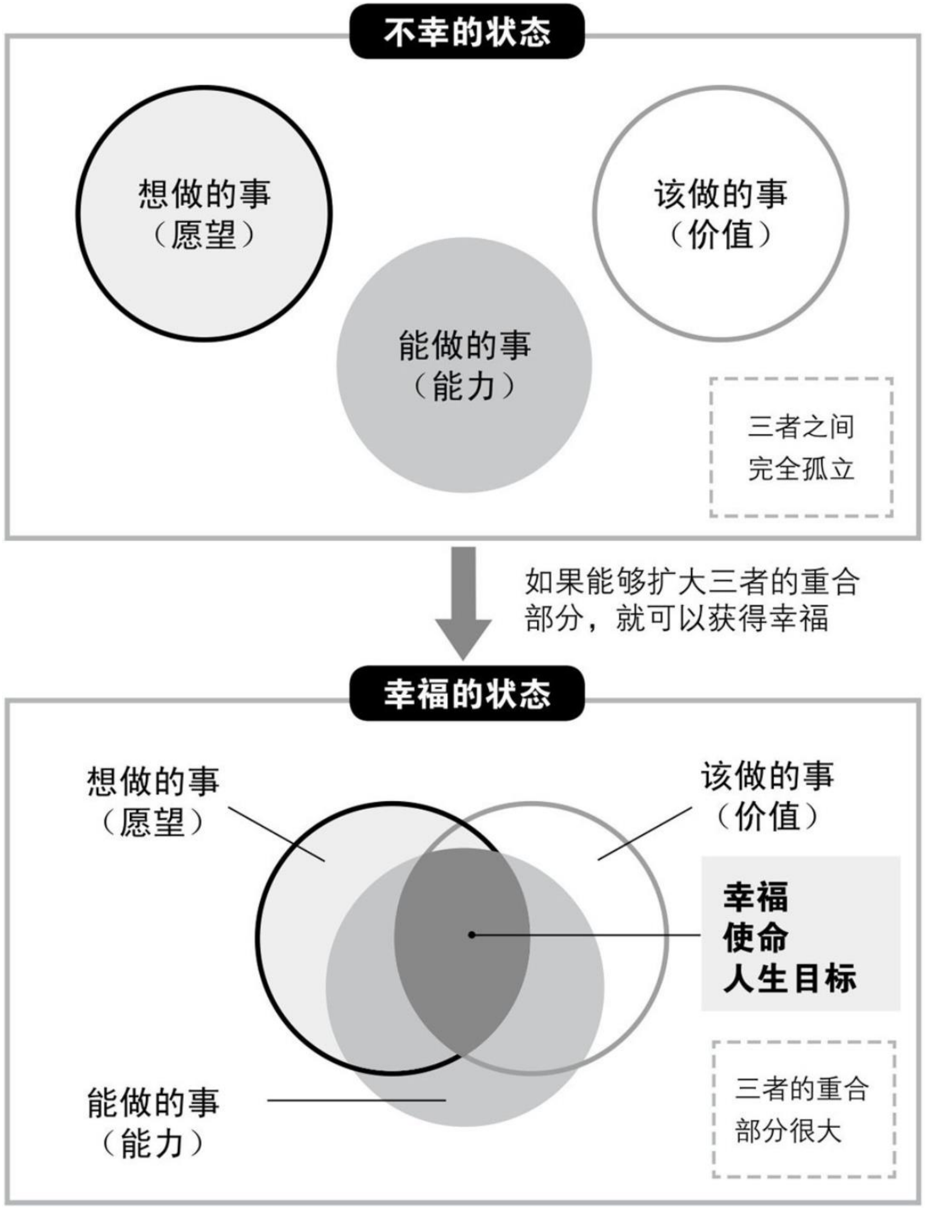
“能做的事”更易获得成功。
“想做的事”不一定是擅长的事，可能事倍功半。

◆ 首先考虑自己“能做的事”

提高实现人生目标概率的方法：

先做“能做的事”
↓
再挑战“想做的事”和“该做的事”

主管，自己思考实践后，再将这个道理告诉没有明确目标的下属，帮助他们通过这个办法实现充实而幸福的人生。



当自己所做的事与三者的重合部分一致时，就会感到幸福。

十五
领导力培训讲座4
练就好气质
抓住好运气

"三分靠实力，七分靠运气"

1. 幸运转瞬即逝，如果不随时做好周全的准备，就无法抓住；
2. 做人要谦逊，不要自满、目中无人；
3. 笑容和积极的心态正是吸引好运的终极法宝。发现自己潜意识中的消极想法，并将它转化为积极的内容。

了解 FFS 理论，打造最强团队

第五章

第一章

第二章

第三章

第四章

第五章

一．通过 FFS 理论激发下属强项 —— FFS是什么

二．用 FFS 理论掌握下属的性格类型

三．不同类型下属的压力管理要点

四．四种类型组合出最强团队

（二～四：FFS实践）

五．案例 提高团队战斗力的用人技巧

一

通过 FFS 理论 激发下属强项

◆ 绩效主义的坏处

它会将团队合作取得的成绩强行分配到个人头上

团队的成果=个人的业绩☞分配有限的报酬☞煽动员工间竞争

造成以下不良后果

1. 引发业务上的混乱；
2. 人际关系恶化会影响团队的业绩；
3. 下属对考核的不满、积极性消减；
4. 人们大都并不希望自己身处一种“草木皆兵”的竞争环境。

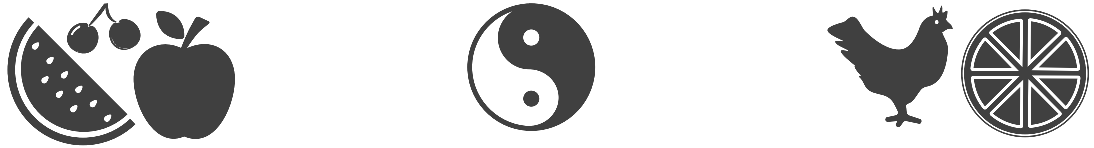
◆ 了不起的FFS理论

（一）FFS理论来源?

一种“性格分析与组织人员编排法”。由教育学和经济学博士、组织心理学家小林惠智先生首创，是他在1979年作为美国国防部国际战略研究所研究员参加“最佳组织人员编排项目”时开发的。

（二）FFS理论作用是什么?

为我们指明了一个实践方向，使我们能够充分发挥下属的强项，从而提高团队的业绩。依据FFS理论进行的实验结果显示



同质型团队（性格相似）	互补型团队（性格互补）	随机团队（性格各异）
6个人	8个人	10个人
↓	↓	↓
9个人的成果	12个人的成果	6个人的成果

（三）FFS理论的应用领域有哪些?

美国军队、日本企业的组织监督、体制改革、支援个人实现目标等各种规模的项目之中并取得了优异成果。

二
用 FFS 理论掌握下属的性格类型

◆基于FFS理论的性格分析

FFS理论:Five Factors & Stress
它由80道问题打分测试分析得出。通过5种因素和压力来分析人的性格。

5种因素分别指
A凝聚性
B接纳性
C辨别性
D扩展性和E保全性

◆FFS理论的个性分类

A 凝聚性强的人

倾向于根据自身经验总结出来的标准来衡量事物。拥有坚定的价值观和信念，因此具有指导性，责任感也很强。具有擅于指导、守德、规范的特点。

B 接纳性强的人

倾向于自愿且无条件地接纳外部的情况，比如他人的情绪。能为他人的幸福感到高兴，因此喜欢照顾人，经常为他人排忧解难。具有擅于培养、肯定、宽容的特点。

C 辨别性强的人

倾向于迅速判断自己所处的内部及外部环境是否合理。能够冷静地分析情况并做出合理的判断。具有有条理、擅于分析、理性的特点。

D 扩展性强的人

倾向于积极利用并吸收外部能量以实现自我的扩张和发展。具有活跃、主动、创造的特点。

E 保全性强的人

倾向于将自身的能量损失降至最低，以保全和维持自我。做事注重细节，按部就班，严格遵守流程。具有协调、持久、顺应的特点。

FFS理论基本矩阵

	因素	A 凝聚性	B 接纳性	C 辨别性	D 扩展性	E 保全性
良性压力	积极表现	守德	宽容	理性	创造	顺应
		规范	肯定	分析	主动	持久
		（社会性）		（逻辑性）	（适应性）	
特点		指导	培养	条理	活跃	协调
		独善	干涉	机械	冲动	追随
恶性压力	消极表现	（非社会性）		(非逻辑性)	（不适应性）	
		支配	自虐	诡辩	破坏	妥协
		排他	逃避	随机	享乐	从属
特征		擅于指导他人，责任感强	经常照顾他人，为人排忧解难	冷静分析情况，做出合理判断	创造出新颖的、具有创新性的事物	做事注重细节，能长期遵守流程

《简易版FFS性格分析测试表》

1.打分

每一道题目的回答可以分为从“YES=4分”到“NO=0分”的4个阶段，请根据自己的实际情况作答，并将对应的分数填入表格右侧A～S列中白色的空格内。

2.计算

然后将每一列的总分记入右下方的总分栏内，依据“FFS理论基本矩阵”进行分析。

（※ 请将分数填入 A ~ S 列中没有阴影的空格内）

	题 目（※ 每道题目请在 5 秒内作答，总答题时间请控制在 2 分 30 秒之内。）		YES（4分）	更偏向YES（3分）	更偏向NO（1分）	NO（0分）	A	B	C	D	E	S
Q1	睡醒时很少处于心情舒畅的状态											
Q2	遇到厌烦的事情时经常一言不发											
Q3	容易因为一点小事就腹泻或便秘											
Q4	即使是朋友犯了错误也会严厉地批评或指责											
Q5	擅于发现他人的长处和优点											
Q6	将事物的客观事实和自己的主观理解划分得非常清晰											
Q7	比起做少数派，做多数派更让自己感到安心											
Q8	决不容忍他人背叛自己，无论对方是谁											
Q9	容易患花粉症、皮炎、感冒等流行性疾病											
Q10	当众讲话时，常会事先想好要讲的内容并顾及他人的感受											
Q11	比起文学性的内容，更容易理解科学性的内容											
Q12	严格遵守约定的时间并希望他人也能遵守											
Q13	认为自己是容易疲劳的体质											
Q14	想到什么马上说出口											
Q15	经常在他人说话时插话打断别人											
Q16	不擅长应对没有明确答案或者模棱两可的事											
Q17	即使没有法律规定也应当遵守义务和社会上约定俗成的规则											
Q18	能够很快发现对方言行上自相矛盾或者不合情理之处											
Q19	即使知道对方在撒谎，如果事情不大也会原谅											
Q20	得意忘形时容易做出一些过分的举动											
Q21	处理任何事都能随机应变											
Q22	好恶分明，并且都表现在态度上											
Q23	很难做到老老实实地待着											
Q24	尽量避免只是为了坚持自己的意见而引发争执											
Q25	认为自己爱操心，也被人这样说过											
Q26	和他人做相同的事、拥有相同的东西会令自己感到厌恶和不快											
Q27	别人拜托的事，即使自己并不方便也无法一口回绝											
Q28	遇到什么事马上会影响到食欲											
Q29	比起感性的内容，听到说明性的内容时更不会觉得疲惫											
Q30	常被别人说爱管闲事											
						总分						

© 人类逻辑研究所

三
不同类型下属的压力管理要点

◆压力能把优点变缺点

优点、积极表现　　强项

↓　过度的压力　↓

缺点、消极表现　　弱项

主管有责任做出妥善安排，避免人际关系问题或者工作上的压力把下属的强项变成弱项。而其中的关键就在于人与人、人与工作的组合。

注意：“S”数值偏高的下属很有可能正处在压力较大的状态。

因素		A 凝聚性	B 接纳性	C 辨别性	D 扩展性	E 保全性
良性压力	积极表现	守德	宽容	理性	创造	顺应
		规范	肯定	分析	主动	持久
		（社会性）		（逻辑性）	（适应性）	
		指导	培养	条理	活跃	协调
恶性压力	消极表现	独善	干涉	机械	冲动	追随
		（非社会性）		(非逻辑性)	（不适应性）	
		支配	自虐	诡辩	破坏	妥协
		排他	逃避	随机	享乐	从属
特征		擅于指导他人，责任感强	经常照顾他人，为人排忧解难	冷静分析情况，做出合理判断	创造出新颖的、具有创新性的事物	做事注重细节，能长期遵守流程

◆ 怎样才能防止下属性格中的强项被压力转化成弱项？

性格因素倾向	恶性压力关键词	心理压力的成因	压力下的状态	调动积极性的正确做法	调动积极性的错误做法	自我管理
A 凝聚性	否定	自身的价值观遭到否定。没有需要指导的下属	独善排他	**诉诸正义感** “你一直都是正确的，要有自信”	强调“我们是志同道合的伙伴”	自我肯定。拥有需要指导的对象。承担明确的职责。与他人分享价值观
B 接纳性	无视	被人轻视 被人引发危机感	干涉自虐	**重视他的存在** “要是没有你可该如何是好”	诉诸“危机感”	处在受人关注的立场，帮助他人。参加志愿者活动。受人欢迎。养宠物
C 辨别性	不合理	置身于人情世故等感性环境 处在无法认同的不合理的世界	机械诡辩	**对其判断给予信任** “用你精确的分析能力做出判断吧”	诉诸“情理”	负责做判断。进入自己的逻辑能行得通的世界。专注于数字系统架构或机械制造
D 扩展性	拘束	无法自由行动 行为受到制约或约束	冲动攻击	**对其行为寄予期待** “做点有意思的事，给大家一个惊喜吧”	诉诸“正义感”	发散性思维。踏上危险或没有目的的旅程。活动身体
E 保全性	放任	没有明确方针。被放到自由放任的环境。被期待做出创新。成为少数派	追随消极	**意识到自己是团队一员** “大家都在努力工作，所以咱们一起努力吧”	寄予“期待”	协调、同伴意识。和大家处在同一状态。能够放松。和伙伴待在能够静下心的地方

© 人类逻辑研究所

◆ 假设你要利用工作手册的内容向下属传授工作流程。

类型	对待工作手册的态度	如何向TA推广工作手册
A 凝聚性	依照自己的选择决定使用方法和内容。只要感到“强加于人”的倾向，就会表现出强烈的排斥和彻底抗拒	留下供个人选择的余地。 让员工感到工作手册并非“强加于人”
B 接纳性	不受内容和用法的约束，从头到尾通读一遍，希望能够理解全部内容。该类型最擅长理解工作手册的功能并加以活用	容易按字面意思理解工作手册的内容，因此最好建立内容理解情况的确认机制
C 辨别性	比起顺从地接受，更容易从批判或评价的角度看待工作手册的内容	让员工把工作手册作为研究材料，考虑如何更出色地完成工作
D 扩展性	本身不需要工作手册。即使受到制度的制约，也会最先出格	将工作手册用于防止纠纷、打消疑问时效果较好
E 保全性	将工作手册视为侵犯自己世界的事物，产生抗拒反应。但如果整个组织都需要工作手册时，就会顺从地和大家保持一致	只发放工作手册没有效果。还应该让员工参加学习、培训，创造直接指导的机会，这样效果更好

© 人类逻辑研究所

四
四种类型组合出最强团队

◆ 四类性格划分方法：

首先比较A凝聚性和B接纳性的数值哪一个更高。相等时，算作A更高。
然后比较D扩展性和E保全性的数值哪个更高。相等时，算作E更高。

例如：我们把A和B相比B的数值更高，并且D和E相比D的数值更高的性格类型称为BD型。以此类推，还可以划分出AD型、BE型和AE型等三种类型。

AE型

船锚型（Anchor）AN

能够忠实于自己的价值标准和规范，是在后方支援事业、维护企业稳定的“坚守人”。

BE型

管理型（Management）ML

富有人情味，能够长期稳定地从事一项工作，是所有事业都不可或缺的“协调员”。

AD型

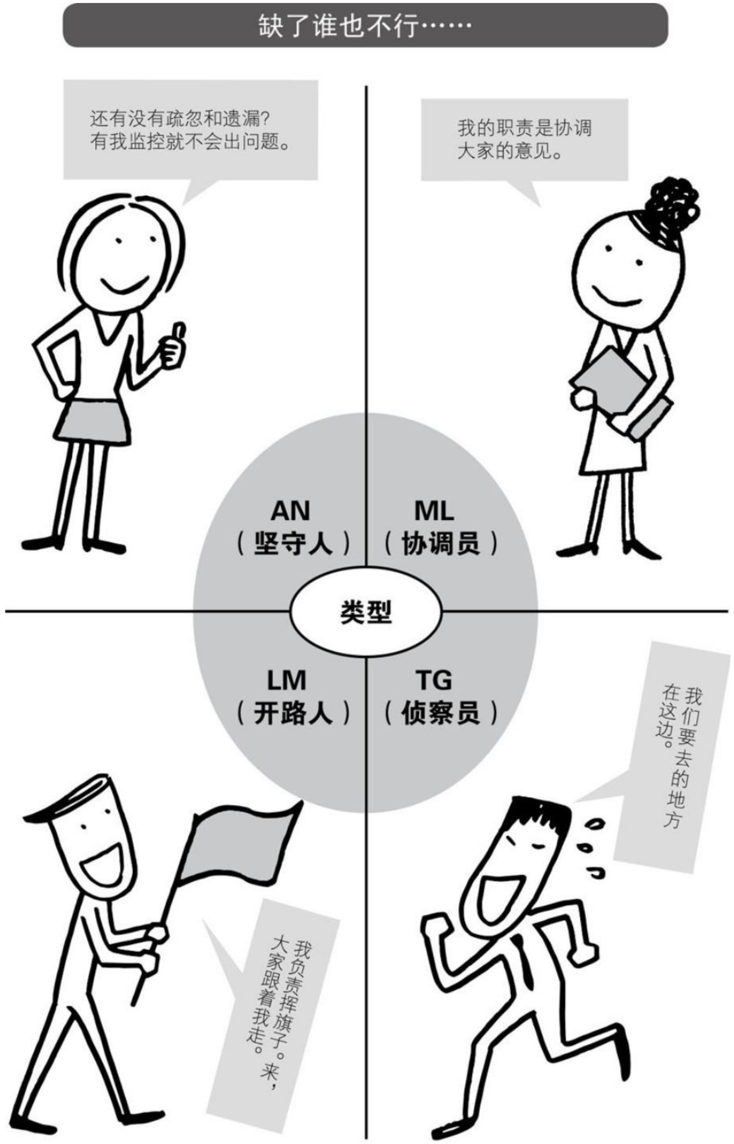
领导型（Leadership）LM

具备精神力量、使命感、决策力和行动力，是善于掀起变革、扩大市场的“开路人”。

BD型

拖船型（Tugboat）TG

能够敏锐察觉到环境的变化，并且积极主动地冲锋陷阵，是擅于开拓业务、创建事业的“侦察员”。



◆ 个性类型不同，擅长领域也不同

性格类型	调动积极性的正确方法及错误方法	
	正确的方法	错误的方法
TG （侦察员）	◎对行动的期待 ◎对个人的重视	◎限制行动 ◎引发危机感
LM （开路人）	◎尊重其价值观 ◎对行动的期待	◎否定价值观 ◎限制行动
ML （协调员）	◎对个人的重视 ◎委派协调工作	◎引发危机感 ◎表示期望
AN （坚守人）	◎尊重其价值观 ◎委派协调工作	◎否定价值观 ◎表示期望

© 人类逻辑研究所

假如让这四种类型的人去做销售，他们擅长的工作内容分别是什么呢？

性格类型	优点	缺点
拖船型“TG”	擅长运用高超的信息收集能力和充沛的精力，接连不断地开拓新客户。	但另一方面，他们很容易厌倦，有时喜欢画大饼，可能无法把新客户推进到下一步流程。
领导型“LM”	用他们的使命感和行动力来扩大拖船型人才开发出来的市场和销售业绩。不仅如此，他们还具备一单接一单地不断签下高额项目和大型订单的能量。	不过，他们也有不够灵活、过于强硬的一面，在维护客户方面做得不够得心应手。
管理型“ML”	面对客户的各种合理或不合理的要求，他们都能够细致入微地应对，由此获得客户的信任与青睐，加深客户和企业之间的关系。	
船锚型“AN”	比起外勤工作，他们通常更擅长管理和维护客户资料，在后方支援业务的推进。面对竞争对手的进攻，他们还能发挥强项，帮助企业坚守住市场和客户。	

四类人才均衡地分配在各个部门是最理想的状态。
倘若一个部门的员工过于集中在某一种类型，则有可能导致组织或团队的业绩明显过低，需要加以注意。

◆ 各类人才的培养方法

性格类型	自我学习	培养方法
TG（侦察员）	• 概念式学习 • 理解轮廓 • 标准化学习	• 大加赞赏且不加约束 • 只提示解决问题的要点
LM（开路人）		• 下放选择权 • 决不强加于人
ML（协调员）	• 叠加式学习 • 理解细节 • 均等化学习	• 学习阶段检查表 • 组织学习或培训 • 细致、温和、耐心
AN（坚守人）		• 下放选择权 • 组织学习或培训

© 人类逻辑研究所

五 案例
提高团队战斗力的用人技巧

◆ FFS理论这样用

（一）分析员工FFS数据

姓名	年龄	A 凝聚性	B 接纳性	C 辨别性	D 扩展性	E 保全性	S 压力
A	35	8	16	11	2	13	3
B	36	11	19	11	2	18	14
C	42	11	13	20	9	17	6
D	34	6	12	12	18	10	8
E	38	18	16	10	16	4	12

FFS理论最具有实用性而且最独到的地方：
能够通过分析不同性格之间的关联性（心理距离）来组建具有较高生产效率的团队。

（二）制定能发挥员工强项的目标

P公司设定了两种目标。
一种是需要每名员工独立完成的目标，即通常所说的**个人目标**；
另一种是通过发挥个人强项为**团队**做贡献的**目标**。

P公司根据不同员工强项分配团队目标。由A和B负责与其他部门及公司外部的联络、计划进度管理等内部协调和行政事务，由D和E负责尽可能多地构思新方案，而这些方案由C来负责分析能否实现商品化。

（三）成员互评对团队的贡献度。

评价时，规定每个成员的自评分数为3分，对其他成员则依据其对团队的贡献度打1、2、4或5分。

贡献度互评统计结果

	A	B	C	D	E
A		4	4	4	2
B	5		4	2	1
C	4	4		2	2
D	4	2	2		1
E	2	2	4	2	
合计	15	12	14	10	6
评价	S	B	A	C	D

（四）FFS理论在人才运用领域的应用

1 灵活运用于招聘、分配、培训、激励等人事制度领域
2 根据市场和客户的具体情况组建销售队伍
3 组建业务开拓、研究开发等团队
4 分析组织整体的性格特点和当前存在的问题
5 在注重每名成员特性的目标管理制度中应用
6 用于挖掘和培养下一代主管
7 分析业绩突出的销售人员的性格因素，并在人才的招聘、培养和分配中加以应用
8 用于压力管理中反映出的性格预测和应对措施
9 用于通过自我教练实现自我扩展并达成目标

结语

在10人以下的组织或团队中，每个人的力量都会对公司的业绩产生很大的影响。

主管如果忽略每一名员工的个性，对所有人都采取一成不变的指导或关怀方式，那么他所付出的努力将得不到任何回报。

请一定要首先掌握每名下属的性格类型，然后再以此为基础进行目标设定和压力管理，你的用人技术就会更上一层楼。

版权声明

起點書院

此读书笔记版权归

起点书院&读书笔记原创作者

共同所有　侵权必究！

Thanks
感谢观看